

# KONCEPCIJA RAZVOJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI MARINE FRAPA ROGOZNICA

## *The Development Concept in Function of the Competitiveness of Marina Frapa Rogoznica*

Prof. dr. sc. Christian Stipanović

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija  
E-mail: [christis@fthm.hr](mailto:christis@fthm.hr)

Prof. dr. sc. Daniela Gračan

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija  
E-mail: [danielag@fthm.hr](mailto:danielag@fthm.hr)

Mr. sc. Metka Bradetić

Zagrebačka banka d.d., Zagreb  
E-mail: [metka.bradetic@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:metka.bradetic@unicreditgroup.zaba.hr)

UDK 338.48:797.1

### Sažetak

*Model za koncepciju razvoja marine Frapa Rogoznica temelji se na kontinuiranom kvalitativnom unapređivanju svih segmenata ponude temeljenom na originalnim i inovativnim rješenjima kako bi se zadovoljile sve zahtjevnije potrebe nautičara na dinamičnom tržištu pogođenom recesijom. Marina mora aktivno kreirati budućnost anticipiranjem i stvaranjem promjena u ostvarenju konkurentnosti i razvoja. Planira se izgraditi cijeli nautički grad Marina Resort Frapa s mnoštvom sadržaja za najraznolikije oblike zabave, aktivnog odmora, animacije i razonode. Paralelno treba inovirati promociju i interakciju s ponudom mikrodestinacije u funkciji pružanja jedinstvenog doživljaja za nautičare i trajne orijentacije prema održivom razvoju.*

*U radu se na osnovi analize sadašnjeg stanja postavljaju ciljevi i definiraju strategije razvoja marine Frape poradi povećanja profita.*

*Ključne riječi: koncepcija razvoja, nautički turizam, konkurentnost, inoviranje, intelektualni kapital.*

### Summary

*The development concept model of Marina Frapa Rogoznica is based on continuous qualitative improvement of all segments of the offer based on original and innovative solutions in order to satisfy increasingly demanding needs of nautical tourists at the dynamic market affected by the recession. Marina has to remain active in creating the future by anticipating and making changes in order to achieve competitiveness and development. Plans are being made for construction of the nautical city of Marina Resort Frapa, involving a range of diversified forms of entertainment, active holidays, animation and leisure. Simultaneously it is necessary to innovate promotion and interaction with the micro destination offer in order to provide a unique experience for nautical tourists and permanent orientation towards sustainable development.*

*This paper presents a quantitative and qualitative analysis of Marina Frapa on the basis of which goals are set and development strategies defined to obtain multiplication of profits.*

*Keywords: development concept, nautical tourism, competitiveness, innovation, intellectual capital*

## UVOD / Introduction

Marina Frapa *brand* je hrvatske nautičke ponude. Iako su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji poslovanja pozitivni, dinamika nautičkog tržišta traži višu kvalitetu i ponudu. Ključno je pitanje kako transformirati prirodne ljepote, lokalnu autohtonu kulturu i ostale preduvjete u konkurentske prednosti temeljene na inovacijama poradi isticanja u prestižnoj sredozemnoj konkurenciji i zadovoljavanja sve većih potreba nautičara. Odgovor leži u kontinuiranom širenju, diversifikaciji i kvalitativnom unapređivanju ponude prilagođene svakom nautičaru pojedinačno, temeljeno na kvalitativnim promjenama upravljanja marinom i novim sustavom vrijednosti baziranom na znanju i sinergiji u izgradnji integralnog proizvoda destinacije.

## IZAZOVI U RAZVOJU NAUTIČKOG TRŽIŠTA 21. STOLJEĆA / Challenges of nautical market development in 21st century

Suvremeni je turizam odavno napustio model turizma temeljenoga samo na moru, suncu i pijesku, te se ponuda okreće selektivnim oblicima turizma: zdravstvenom, kongresnom, seoskom, kulturološkom, lovnom, ribolovnom, športskom, avanturističkom. U toj se ponudi izdvaja nautički turizam kao jedan od najprestižnijih selektivnih vrsta u hrvatskom turizmu. Čovjek je u svojoj povijesti trajno orijentiran prema moru pa nautički turizam omogućava turistu spoznati sve njegove nepresušne ljepote. Uključuje putovanje, rekreaciju, liječenje, zabavu, šport, odmor i odmak od svakodnevnoga načina života. Doživljaj nautičkog turizma je suprotan u usporedbi s tradicionalnim oblicima. U svom razvitku prerasta fazu orijentacije prema bogatijoj klijenteli i postao je masovna pojava u suvremenom turizmu. U konkurentske borbi, marine biraju ciljni tržišni segment koji mogu najbolje ostvariti s obzirom na resursnu osnovu i mogućnosti pa se pokušavaju diversificirati vlastitom posebnosti u nadmetanju s konkurencijom. Nautičari se koriste svim uslugama kao i ostali turisti u marini i turističkoj destinaciji. Paralelno, usluge u marinama<sup>1</sup> moraju biti na vrhunskoj razini, prilagođene najzahtjevnijoj klijenteli. Potrebno je organizirati raznovrstan splet usluga koje će motivirati nautičare na povećanu potrošnju i ponovni dolazak u marinu kako bi sinergijski efekt bilo multipliciranje profita. Svi sadržaji moraju biti usmjereni prema zadovoljstvu nautičara, što je jedino

jamstvo da se poveća dobitak neovisno o tome djeluju li pojedini nositelji ponude profitabilno. Konkurencija među marinama i kvalitativni razvoj preferencija nautičara prisiljava na to da se konstantno poboljšava sadržaj. Model koncepcije razvoja kao permanentna kategorija zahtijeva da se veći dio ostvarenog profita usmjeri u nove resurse (znanje i informacije) kako bi se unaprijedili sadržaji (konkurentske razine: inovacija, kvaliteta, cijena i fokusiranost) poradi zadovoljstva nautičara i povećanoga financijskog rezultata.

Nautički turizam najperspektivniji je oblik selektivne turističke ponude. Temelji se na: zavidnim prirodnim ljepotama, čistome moru, mnoštvu otoka i otočića, zavalu, nedirnutoj prirodi, povoljnom zemljopisnom položaju, pravilnom demografskom razmještaju duž cijele obale, pomorskim i drugim ambijentalnim prednostima i ostalim atraktivnim čimbenicima primorskih destinacija.<sup>2</sup> Ipak, definiraju se i limitirajući faktori razvitka, kao što su sezonski karakter poslovanja, onečišćenje mora, devastacija i degradacija priobalnog pojasa, uništavanje ribljeg fonda, privatizacija obale. U daljnjem nautičkom razvitku treba postaviti granicu između korisnosti nautičkog turizma i očuvanja prirode. Za izgradnju marina još se uvijek odabiru najatraktivnije lokacije, na najljepšim i najosjetljivijim mjestima morske obale. Čitavi mediteranski akvatorij susreće se sa problematikom prekomjerne kapacitiranosti obale i otoka turistima.<sup>3</sup> Suvremeni trendovi u nautičkom turizmu vrednuju netaknutu prirodu, očuvanost okoliša, kvalitetu i čistoću mora, divlje plaže nasuprot pretjeranoj urbanizaciji, betonizaciji obale i devastaciji prirode. Potrebno je pratiti sve tendencije održivoga razvoja pa očuvanje prirode mora biti prioritet u budućem razvitku svake turističke destinacije uopće. Poradi strategije održivoga razvoja, potrebno je u poslovanje marina implementirati visoke ekološke standarde i preuzeti aktivnu ulogu u očuvanju okoliša.

Analizom kretanja broja nautičara na Mediteranu, vidljiva je tendencija rasta koja otkriva sve potencijale tog oblika turizma i u Hrvatskoj. Pritom, struktura nautičkih turista u Hrvatskoj po zemljama pokazuje da su najbrojniji turisti Njemačke, Italije, Slovenije i Austrije.<sup>4</sup> U hrvatskim marinama najzastupljenija su

<sup>1</sup> Marina je dio vodenog prostora i obale posebno izgrađen i uređen za usluge veza, smještaja turista u plovim objektima i ostalih usluga, sukladno Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, NN, 72/08.

<sup>2</sup> Prema istraživanju Instituta za turizam TOMAS Nautika 2007, nautičari su ocjenjivali 24 elementa ponude, pri čemu pokazuju da su zadovoljni ljepotom prirode i krajolika, osobnom sigurnošću, prihvatom i uslužnošću osoblja u marini, bogatstvom gastronomske ponude i prometnom dostupnošću polazne luke.

<sup>3</sup> R. Knežević, D. Knežević: *Posljedice razvoja luka nautičkog turizma u Istarskoj županiji*, Tourism and Hospitality Industry, 20th Biennial International Congress, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 164.

<sup>4</sup> D. Gračan, et. al.: *Strateška usmjerenja nautičkog turizma u Europskoj uniji*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011., str. 377.

plovila duljine od 12 do 15 m, a zatim ona od 10 do 12 m. No, trend je povećanja plovila duljih i više od 15 m.<sup>5</sup> Hrvatski nautički turizam mora prepoznati značenje dolaska megajahti i prilagoditi se potrebama tih turista poradi sve većeg njihova uključivanja u ukupnu nautičku ponudu destinacije i produženje njihova boravka uključujući i mogućnost prezimljavanja tih plovila u hrvatskim marinama. Treba spomenuti da jedna megajahta ostvaruje određenoj destinaciji više prihoda nego *cruiser*<sup>6</sup> s 500-tinjak turista, a manje onečišćuje more i okoliš. Značenje nautičkog turizma u hrvatskoj turističkoj ponudi može se kvantificirati udjelom broja nautičara u ukupnom broju turista (6%) a projiciranjem trenda u budućnosti dolazi se do zaključka da će nešto brže rasti broj ukupnih turista nego nautičara.<sup>7</sup> Međutim, nautičari ostvaruju znatno veću potrošnju od običnih turista, što pokazuje da su oni znatno kvalitetniji gosti i veći potrošači. Pozitivan utjecaj nautičkog turizma temelji se i na kreiranom imidžu u svijesti potencijalnih turista jer oni preko nautičke ponude doživljavaju Hrvatsku kao prestižnu turističku destinaciju.

Budući razvitak nautičkog turizma u Hrvatskoj mora se temeljiti na istraživanju samoga tržišta (ponude i potražnje) te definiranju i kontinuiranom kvalitativnom poboljšavanju vlastitog nastupa na tržištu (inoviranje operacijskih strategija). Na osnovi definiranoga ciljnog segmenta valja poboljšati ponudu temeljenu na komparativnim prednostima hrvatskog Jadrana i inovirati promotivne strategiju poradi ostvarenja konkurentnosti i prepoznatljivosti. Potrebno je afirmirati vlastitu kulturu, tradiciju, stil života. Istodobno treba obogatiti i ponudu u obližnjim destinacijama i prilagoditi je potrebama nautičkih turista.

U hrvatskoj nautičkoj ponudi kvalitativno se izdvaja marina Frapa s diferenciranom, inovativnom ponudom i strateškim usmjerenjem u smislu prerastanja u Marina Resort Frapa.

## ANALIZA KONKURENTNOSTI MARINE FRAPE / Analysis of the competitiveness of Marina Frapa

Marina Frapa izdvaja se iznimnim preduvjetima za razvoj (prirodne prednosti – ljepota prirode i klima, geografsko-lokacijske povoljnosti - središte Jadrana,

prometni preduvjeti). U svojem dosadašnjem poslovanju, uspjela je doseći zavidnu razinu u ponudi svojih proizvoda i usluga što ih pruža na prostoru marine (komercijalna marina I. kategorije). Sadašnje stanje marine Frape može se pokazati kvantitativnim (pokazatelji ponude i potražnje) i kvalitativnim pokazateljima (opis ponude, SWOT analiza, usporedbom s konkurentnom marinom, analiza stavova nautičara).

Marina Frapa rasprostire se na površini od 136.000 m<sup>2</sup>. Na području marine nalazi se umjetni otok površine od 13.900 m<sup>2</sup> s 4.000 m<sup>2</sup> zatvorenog prostora. Marina je postavila nove standarde u poslovanju, prvenstveno povezano s ponudom osnovnih proizvoda, kao što su deset gatova s 450 mjesta za cjelogodišnji vez plovila, 150 mjesta u čuvanom prostoru suhog veza, te usluge servisiranja i dodatne usluge smještaja (smještajni kapaciteti nalaze se na otoku i na kopnu, kategorije četiri zvjezdice s 35 dvokrevetnih soba i sedam apartmana) i gastronomske ponude (tri restorana, vinoteka, caffè barovi, kapetanski klub i ostalo). Marina nudi: dvije kongresne sale, ronilački centar, veliki travel lift, brojne sportske terene, prodavaonice, bazen, noćni klub gdje se svake večeri održava prigodan zabavni program, a ispod bazena je disco-bar. Frapa je ovlašten servis za jednu od vodećih svjetskih marka brodskih motora, Mercury-Mariner. Djeluje i jedriličarski klub Frapa. Marina je već više godina (svake godine 2001. – 2011.) dobitnik prestižne Plave zastave kao znaka standarda ekološke kvalitete. Tijekom ljeta organiziraju se zabavne, gastronomske i sportske priredbe (Dan marine Frapa, koncerti, izbor miss Adriatic Europe, međunarodna Match-race regata u rujnu). Marina nudi mogućnost *team-building* programa i prezentaciju prestižnih proizvoda u programu Ljepota marine Frapa.

Kvantitativni pokazatelji potražnje otkrivaju da je korištenje većinom vezova ugovoreno cjelogodišnje, a da je manji dio namijenjen tranzitnim turistima.<sup>8</sup> Ostvaruje se rast broja uporabe godišnjih vezova u moru, kombiniranih godišnjih vezova i suhih vezova. Uz ostvaren promet prikazan u tablici 1. investitor svoja ulaganja usmjerava u prihvata megajahta (izgrađen je T-gat ili valobran koji ima tehničke uvjete za prihvata onih do 60 m duljine).

<sup>5</sup> Ibidem, str. 379.

<sup>6</sup> Prema *Studiji održivog razvoja kruzing turizma u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, svibanj 2007., str. 16, procjenjuje se da bi ukupan prihod od kruzing turizma u 2017. godini iznosio najmanje 75 milijuna eura.

<sup>7</sup> D. Gračan, M. Uran: *Istraživanje potreba i zadovoljstva nautičara u ACI marinama*, Pomorski znanstveni časopis Naše more, Dubrovnik, 49 (5-6), 2003., str. 218.

<sup>8</sup> Obradili autori prema podacima marine Frapa.

Tablica 1. Usporedni prikaz fizičkih pokazatelja marine Frapa u 2008., 2009. i 2010.  
 Table 1. Comparative review of the physical indicators of Marina Frapa in 2008, 2009, 2010<sup>1</sup>

OPIS		2008.	Struktura %	2009.	Struktura %	2010.	Struktura %
Godišnji vez	Ukupno	511	100	436	100	563	100
	Godišnji vez u moru	369	72	309	71	390	69
	Kombinirani godišnji vez	96	19	83	19	113	20
	Suhi vez	46	9	44	10	60	11

Izvor: Obradili autori prema podacima marine Frapa

Struktura nautičara u marini Frapa prema zemlji podrijetla u promatranom razdoblju pokazuje da su najzastupljeniji nautičari iz Njemačke, Austrije i Hrvatske.

Tablica 2. Brodice na stalnom vezu prema zastavama plovila u 2008., 2009. i 2010.  
 Table 2. Crafts on a permanent berth according to the flags in 2008, 2009, 2010

Nacionalnost/ Država	2008.	2009.	2010.	Struktura u % '08	Struktura u % '09	Struktura u % '10
Hrvatska	95	66	96	19	15	17
Austrija	86	78	101	17	18	18
Francuska	14	12	22	3	3	4
Njemačka	117	105	129	22	24	23
Mađarska	13	13	17	3	3	3
Italija	15	14	17	3	3	3
Slovačka	16	14	17	3	3	3
Vel. Britanija	58	47	62	11	11	11
SAD	17	15	17	3	3	3
Ostali	80	72	85	16	17	18
UKUPNO	511	436	563	100	100	100

Izvor: Obradili autori prema podacima marine Frapa

<sup>1</sup> Podaci prikazani u tablici odnose se na razdoblje od 01.04. do 31.03. iz razloga što se u Marini Frapa 01.04. uzima kao datum početka sezone koja traje do 31.03. iduće godine.

Nasuprot potpunoj popunjenosti osnovnog proizvoda marine – vezova, potrebno je povećati iskoristivost komplementarnih sadržaja – smještajne, ugostiteljske ponude i ostalih usluga koje nudi ova marina (ne donose svi sadržaji profit, osobito je to izraženo u izvansezonskom poslovanju) i povećati potrošnju nautičara. Razlog uspjehu marine leži u viziji investitora pretočenoj u bogatstvo sadržaja i širinu asortimana usluga kao temelj diferencijacijske strategije koja Frapu razlikuje od ostalih marina u Hrvatskoj.

Usprkos visokoj kvaliteti ponude, pojavljuju se i slabosti u poslovanju uzrokovane nedostatnim ulaganjem u intelektualni kapital i obrazovanje djelatnika te čestom fluktuacijom djelatnika, nedovoljnim implementiranjem novih strateških usmjerenja i kvalitativnih promjena u upravljanju poslovanjem, ali i nedostatno profiliranom promocijom, koje istinsko značenje i nove tehnologije i metode nisu posve prepoznate. Liderska pozicija marine Frapa ovisi o prepoznavanju promjena kao prilike, a ne kao prijetnje u multipliciranju snaga i minimiziranju slabosti.

Tablica 3. SWOT analiza marine Frapa 2009.  
*Table 3. SWOT Analysis of the Marina Frapa in 2009*

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodne ljepote, čisto more</li> <li>• Razvedena obala</li> <li>• Brojni otoci</li> <li>• Povoljna klimatska obilježja</li> <li>• Prirodne atrakcije (NP Krka i Kornati i PP)</li> <li>• Biološka raznolikost</li> <li>• Ekološki očuvan krajolik i podmorje</li> <li>• Neizgrađenost obale</li> <li>• Osobna sigurnost</li> <li>• Sigurnost plovidbe</li> <li>• Geografski položaj (blizina emitivnih tržišta)</li> <li>• Prometna povezanost/dostupnost</li> <li>• Nautička infrastruktura (luke nautičkog turizma)</li> <li>• Brojne uslužne djelatnosti i zabavni program u marini</li> <li>• Kvaliteta ponude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatan kapacitet (broj vezova)</li> <li>• Nedostatak vezova za veće jahte</li> <li>• Nedostatan kapacitet smještajnih jedinica (vezano uz usluge koje bi produžile sezonu u marini)</li> <li>• Izražena sezonalnost potražnje</li> <li>• Nedostatak određenih sadržaja</li> <li>• Sadržaj ponude destinacije (nepostojanje integralnog proizvoda destinacije) i kvaliteta usluga</li> <li>• Nepostojanje koncepcije razvoja destinacije</li> <li>• Nedostatna educiranost i ulaganje u intelektualni kapital</li> <li>• Nepovezanost elemenata sustava</li> <li>• Nekvalificirani kadrovi</li> <li>• Nedostatno implementiranje novih strateških usmjerenja</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulazak u EU/otvaranje jedinstvenog tržišta</li> <li>• Rast potražnje u nautičkom turizmu</li> <li>• Anticipiranje i prilagođavanje novim potrebama nautičara</li> <li>• Trendovi u turizmu – bliske destinacije, lako dostupne, sigurne, visoki zdravstveni standardi</li> <li>• Hrvatska postaje sve popularnija turistička destinacija</li> <li>• Daljnje unapređenje prometne dostupnosti</li> <li>• Klimatski uvjeti povoljni za značajno proširenje sezone</li> <li>• Očekivana stabilnost u regiji</li> <li>• Razvoj domaće male brodogradnje</li> <li>• Razvoj ekoturizma</li> <li>• Porast kvalitete ostale turističke ponude</li> <li>• Strana ulaganja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivnost konkurencije</li> <li>• Recesija</li> <li>• Nepovoljni makroekonomski okvir (porezna, fiskalna politika, devizni tečaj)</li> <li>• Nekontrolirani razvoj nautičkog turizma radi nepostojanje strategije</li> <li>• Sukobi s drugim korisnicima resursa (ostali oblici turizma, marikultura, plovni put, itd.)</li> <li>• Onečišćenje okoliša</li> <li>• Preizgrađenost obale</li> <li>• Nedostatno razvijena svijest o potrebi zaštite okoliša i očuvanja bioraznolikosti</li> <li>• Neodgovarajuća zakonska, planska i ostala regulativa</li> <li>• Politička i gospodarska nestabilnost regije</li> <li>• Poremećaj na emitivnim tržištima</li> </ul>

Izvor: M. Bradetić: *Nova strateška usmjerenja u funkciji razvoja marine Frapa Rogoznica, magistarski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010., str. 75.*

Liderski položaj marine Frapa može se prikazati usporedbom s najbližim konkurentom (ona je vodeća marina pa se ne može provesti *benchmarking* jer se nema s kime uspoređivati).

Tablica 4. Usporedba osnovnih kapaciteta marine Frapa i Nautica  
Table 4. Comparison of the basic capacities of Marina Frapa and Nautica

OPIS		MARINA FRAPA	MARINA NAUTICA
KATEGORIJA		I. kategorija	III. kategorija
POVRŠINA MARINE		136.000 m <sup>2</sup>	167.000 m <sup>2</sup>
GODINA OTVORENJA		1998.	2006.
LOKACIJA		Rogoznica, Šibensko-kninska županija	Novigrad, Istarska županija
SEZONALNOST		Otvorena cijelu godinu	Otvorena cijelu godinu
SADRŽAJ		Marina, hotel, uslužni objekti, servis, parking, kongresni centar	Marina, hotel, uslužni objekti, servis, parking, kongresni centar
MARINA	Broj vezova ukupno	600	415
	U moru	450	365
	Na suhom	150	50
HOTEL	Kategorija	****	****
	Br. smještajnih jedinica	42	42
	Sobe/dvokrevetne	35	38
	Apartmani	7	4
USLUŽNI OBJEKTI	Broj objekata ukupno	7	2
	Sadržaj	Restorani Konoba i Ancora, pizzerija Amfora, caffe bar, vinoteka, slastičarnica, Captain's Club YCF	Restoran Navigare, lounge bar Nautica
SERVIS	Usluge servisne službe	Potpuni servis uz servis brodskih motora, unutarnje i vanjsko čišćenje broda, poliranje, konzerviranje i dekonzerviranje motora, popravak i šivanje jedara i sl.	Popravak i redovito održavanje pogonskih električnih i električnih dijelova plovila, popravak i održavanje podvodnih dijelova plovila te popravak i održavanje trupa, jarbola, jarbolne opreme i jedara preko partnera
	Travel lift	DA, nosivost do 75 t	DA, nosivost do 80 t
PARKING		Do 150 parkirnih mjesta	Do 300 parkirnih mjesta
DODATNI SADRŽAJI		Bazen, disco club, wellness, mini market, trgovina robom, specijalizirana trgovina yacht opreme, suvenirnica, praonica	Bazen, wellness, sauna, trgovina robom, specijalizirana trgovina yacht opreme, praonica
SPORTSKI SADRŽAJI		Kuglana, squash teren, fitness centar, teniski tereni	Fitness centar
KONGRESNI CENTAR		2 dvorane; od 20 do 350 sjedećih mjesta ovisno o postavi	2 dvorane; od 12 do 98 sjedećih mjesta ovisno o postavi

Izvor: Obradili autori prema podacima dobivenima u marini Frapa i marini Nautica.



Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja potvrđuje leaderski položaj marine Frapa, čemu su dokaz brojne osvojene nagrade: Prva nagrada "Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku", "Kristalni cvijet" u kategoriji "Najbolje marine Jadrana 2008.", koju je ponijela četiri puta, nagradu za najbolju svjetsku marinu drugi put zaredom (2006. i 2007.) u izboru organizacije Trade Leader's Club.

Cilj marini Frapa je biti vodeća marina s potenciranjem raznolikosti i kvalitete nautičke i ostale ponude. U budućnosti treba ustrajati na održavanju i poboljšanju postojeće kvalitete bez obzira na prijetnju recesije. Leaderski položaj marina Frapa može održati samo permanentnim ulaganjem u poboljšavanje i dopunjavanje ponude, inoviranjem promotivnih aktivnosti u funkciji prepoznatljivosti i afirmacijom novih strateških usmjerenja i poslovne kulture u funkciji izvrsnosti. Marketinškim potenciranjem leaderskog položaja i vizije investitora, Frapa treba naglasiti prepoznatljivost i ostvarenu pozicioniranost kao najbolja marina (nagrada Trade Leader's Club) te braniti i pojačavati vlastitu poziciju.

### NOVA STRATEŠKA USMJERENJA U RAZVOJU MARINE FRAPA / *The new strategic development corridors of Marina Frapa*

U razvoju marine Frapa potrebno je kontinuirano poboljšavati ponudu i unapređivati upravljanje procesima. Vodeća poduzeća ne vjeruju u savršenstvo, već u kontinuirano inoviranje i promjene.<sup>9</sup> Nova strateška usmjerenja, inoviranje koncepcije razvoja i afirmacija nove poslovne kulture moraju biti u funkciji ostvarenja poslovnih ciljeva marine Frapa:<sup>10</sup>

- osiguranje/traženje cjelovite usluge visoke kvalitete,
- ostvarivanje dobiti potpunim zadovoljenjem potreba i očekivanja svih korisnika usluge,
- unapređenje kvalitete i kvantitete rada u marini,
- unapređivanje odnosa prema klijentima i personalizirana usluga,
- diversificiranje i kvalitativno unapređivanje sadržaja,
- orijentacija i prilagođavanje potrebama nautičara s megajahti,
- interakcija i stvaranje integralnog proizvoda destinacije Rogoznice i Šibensko-kninske županije,
- očuvanje i zaštita okoliša i prirodnog sklada te poticanje održivog razvoja i ostaloga.

<sup>9</sup> T. Peters, R. H. Waterman: *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb, 2008., str. 78.

<sup>10</sup> Razgovor s investitorom marine Frapa.

Razvoj marine Frapa temelji se na gradnji ekskluzivnog centra Marina Resort Frapa. Projekt obuhvaća hotel veličine s 200 do 250 luksuzno opremljenih soba s površinom od 38 do 56 m<sup>2</sup>. U blizini hotela nalazit će se *wellness* i *spa centar* na površini od 1.500 m<sup>2</sup>, koji bi s estetskom kirurgijom, što se planira izgraditi na 1.000 m<sup>2</sup>, činili glavninu ponude s kojom bi se trebala produžiti sezona poslovanja kompleksa. Time bi se i djelatnost ovoj marini proširila s nautičkoga i hotelskog dijela na zdravstveni turizam. Nadalje, na hotelski, zdravstveni, *wellness* i *spa* dio nadovezivalo bi se rezidentno naselje ekskluzivnih vila. Naselje bi se sastojalo od 50-ak vila luksuzno uređenih od koji bi svaka imala oko 150 m<sup>2</sup> površine s pripadajućim bazenom i terasom. Najvjerojatnije će dio vila biti stavljen u prodaju, dok će ostatak biti u mogućnosti iznajmiti. Vile bi se najprije trebale ponuditi stalnim gostima marine koji bi uz mogućnost veza za svoje plovilo imali i mjesto za odmor na kopnu. Također, na krajnjem rubu kompleksa nalazio bi se rekreacijski centar s raznim sportskim terenima, kao što su teniski, odbojkaški i košarkaški, te veliki nogometni teren, koji bi se iznajmljivali gostima Marina Resort Frapa i, eventualno, sportskim klubovima za pripreme sportaša. Na šetnici će se nalaziti trgovački dućani, te razni ugostiteljski i zabavni objekti. Potrebno je otvarati sadržaje primjerene bogatijoj klijenteli, počevši od restorana s domaćom gastronomskom ponudom preko različitih ugostiteljskih i zabavnih sadržaja, trgovačke mreže, usluge popravaka i remonta jahta. Samim projektom proširit će se asortiman njezinih usluga, a pogotovo smještajna, ugostiteljska i trgovačka djelatnost pa će nastati bitna strateška promjena jer se dosadašnja strategija pokazala manjkavom pa se poseglo za vrstom alternativne strategije.

Poradi diversificirane ponude treba organizirati različite primorske, ribarske svečanosti, valorizirati vlastitu kulturu i tradiciju: klapsko pjevanje, nošnje, koncerte, priredbe i svetkovine. Različitim bi se animacijom primorali nautičari na aktivan boravak u marini. Potrebno je uspostaviti osoban kontakt između djelatnika i nautičara uz personaliziranu uslugu koja bi pridonosila još većem zadovoljstvu nautičara. Paralelno je potrebno inovirati promotivnu strategiju (postojeći promotivni moto: Uživajte u kraljevskom tretmanu) kako bi se naglasile vlastite prednosti. Opisano za marinu Frapa najbolji je primjer kako konkurirati svojom uslugom najvećim svjetskim nautičkim i ostalim centrima. Ti procesi omogućuju određivanje premijskih cijena što donosi sa sobom i veću profitabilnost.

Za poboljšavanje poslovanja uz inoviranje ponude, marina Frapa mora uvesti nova strateška usmjerenja: poslovnu inteligenciju, CRM, TQM, standardizaciju u

transformaciji u organizaciju koja uči, i u inteligentno poduzeće. Mora se prilagođavati novim, suvremenim trendovima u uvjetima dinamičkog tržišta s naglaskom na inoviranje i optimalizaciju poslovanja uz implementaciju poduzetničkih strategija, sustava kvalitete, novih znanja, dostignuća tehnologije i informatizacije.<sup>11</sup> Nužno je inovirati poslovnu kulturu u definiranju vrijednosti i uvjerenja među djelatnicima marine (djelatnici moraju težiti k samoostvarenju u njezinu uspjehu). Marina Frapa mogla bi ostvariti znatnu konkurentsku prednost boljom edukacijom djelatnika, to jest kreiranjem i valoriziranjem intelektualnog kapitala u rješavanju konkretnih problema u poslovanju.

### SINERGIJA PONUDE MARINE I DESTINACIJE / *Synergy of the marina and the destination offers*

Marina Frapa ima gotovo potpuno dominantan utjecaj na razvoj lokalnoga i regionalnog gospodarstva, osobito Rogoznice i Šibensko-kninske županije. Općina Rogoznica je privlačna mikrodestinacija koju odlikuje netaknuta priroda srednjodalmatinskog akvatorija iznimno pogodnoga za razvoj nautičkog turizma. Većinu smještajnog kapaciteta čini apartmanski smještaj, dok ostalih vrsta ima u manjem dijelu (apartmani 79%, sobe 17%, odmarališta 2%, aparthoteli 1%, kampovi 1%, hoteli 0%).<sup>12</sup> No, u planu je izgraditi četiri turističke zone na ukupno 39 hektara s ukupnim kapacitetom od 3.800 ležaja.<sup>13</sup> Bit sinergije ove marine i Rogoznice je kreiranje integralnog proizvoda koji će kvalitetno zadovoljiti potrebe turista. U tom cilju potrebna je interakcija javnoga, privatnog sektora i javno-privatnog poduzetništva. Potrebno je potencirati društvenu odgovornost marine Frapa i graditi pozitivan odnos domicilnog stanovništva prema njoj (poduzetnički pothvat ne smije biti percipiran kao uzurpator privatnog prostora, simbol prekomjerne gradnje i rušenja tradicijskog načina života, već kao pokretač kvalitativne preobrazbe destinacije i modernog turizma). Pruža se mogućnost da se proizvod Rogoznice uzdigne kao izdvojena turistička destinacija (interakcija nositelja ponude, domicilnog stanovništva i destinacijske menadžment organizacije - turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese un svrsishodnoj poslovnoj suradnji s nositeljima ponude, poradi stvaranja destinacijskog proizvoda)<sup>14</sup> – mjesto visokokvalitetnoga

nautičkog turizma, mjesto opuštanja, zabave i sporta, namijenjeno onim turistima koji žele aktivan odmor. Interakcija marine i Rogoznice mora rezultirati pozitivnim imidžem destinacije temeljenim na:<sup>15</sup>

- Rogoznica, mjesto visokokvalitetnog nautičkog turizma: zaštićena luka, sigurna i geografski smještena na vrlo atraktivnom mjestu na Jadranu, pruža mogućnost priveza, smještaja i servisa sa ponudom raznih pratećih događaja i manifestacija.
- Rogoznica, mjesto za *wellness*: ozračje, međuljudski odnosi, ponuđeni proizvodi moraju omogućiti turistu da se uključi u sredinu i doživi intimno, opuštajuće iskustvo visoke kvalitete.
- Rogoznica, bogatstvo i kvaliteta mogućnosti: ulaganje u programe obrazovanja, usavršavanja, istraživanja i komunikacije predstavlja gospodarsku prednost za budućnost i bitan je uvjet za društveni razvoj.

Uobičajeno turisti primarno biraju turističku destinaciju, a sekundarno nositelja ponude. Marina Frapa svojim liderskim položajem brendira destinaciju i predstavlja ključni čimbenik izbora destinacije. *Brand* marine Frapa znači puno više od imena Rogoznice i omogućava kvalitativni iskorak destinacije u ostvarenju prepoznatljivosti mikrodestinacije Rogoznice kao destinacije ekskluzivnog programa, bilo u turističkome, bilo u nautičkome pogledu.

### ZAKLJUČAK / *Conclusion*

Marina Frapa, kao vodeća marina, treba kreirati nove razvojne tendencije temeljene na viziji investitora. Daljnjim ulaganjima u projekt Marina Resort Frapa marina je dokazala da temelji koncepciju razvoja na elitnom turizmu i diferencijaciji. Samim projektom (prerastanjem marine u Resort i orijentacijom prema megajahtama) proširit će se asortiman njezinih usluga, a pogotovo smještajna, ugostiteljska, trgovačka djelatnost i ponuda zabavnih, sportskih i rekreacijskih usluga te događaja i doživljaja. Turistički razvoj treba usmjeriti prema novim turističkim oblicima, kao što su zdravstveni, kongresni, sportski, *wellness*. Marina Frapa najbolji je primjer kako konkurirati svojom uslugom i inovativnošću najvećim svjetskim nautičkim i ostalim centrima u pružanju jedinstvenog doživljaja za nautičara i u multipliranju profita.

<sup>11</sup> C. Stipanović: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u turizmu, Opatija, str. 189.

<sup>12</sup> Program ukupnog razvoja – Analiza situacije – Općina Rogoznica, MICRO projekt d.o.o., Split, 2009., str. 24.

<sup>13</sup> Ibidem str. 25.

<sup>14</sup> D. Magaš: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 2.

<sup>15</sup> Program ukupnog razvoja – Analiza situacije – Općina Rogoznica, op. cit., str. 26.



## LITERATURA / References

1. Bradetić, M.: *Nova strateška usmjerenja u funkciji razvoja marine Frapa Rogoznica*, magistarski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
2. Gračan, D., et. al.: *Strateška usmjerenja nautičkog turizma u Europskoj uniji*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
3. Gračan, D., Uran, M.: *Istraživanje potreba i zadovoljstva nautičara u ACI marinama*, Pomorski znanstveni časopis Naše more, Dubrovnik, 49 (5-6), 2003.
4. Knežević, R. i Knežević, D.: *Posljedice razvoja luka nautičkog turizma u Istarskoj županiji*, Tourism and Hospitality Industry, 20th Biennial International Congress, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
5. Magaš, D.: *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
6. Peters, T., Waterman, R. H.: *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb, 2008.
7. *Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma* (NN 72/08)
8. *Program ukupnog razvoja – Analiza situacije – Općina Rogoznica*, MICRO projekt d.o.o., Split, 2009.
9. *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj, TOMAS Nautika 2007*, Institut za turizam, Zagreb 2008
10. Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
11. *Studija održivog razvoja kruzing turizma u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 2007.

---

Rukopis primljen: 28. 11. 2011.

